

Marina Irene Bertola Estupiñán

**APRENDIZAGEM EM GRUPO NO ACOMPANHAMENTO DE
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina para a obtenção do
título de Mestre em Engenharia de
Produção

Orientador: Prof. Francisco Antonio
Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis – SC
2002

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Estupiñán, Marina Irene Bertola
APRENDIZAGEM EM GRUPO NO ACOMPANHAMENTO DE MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS [dissertação] / Marina Irene Bertola
Estupiñán ; orientador, Francisco Antonio Pereira Fialho -
Florianópolis, SC, 2002.
70 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, . Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. APRENDIZAGEM EM GRUPO. I.
Fialho, Francisco Antonio Pereira. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção. III. Título.

Marina Irene Bertola Estupiñán

APRENDIZAGEM EM GRUPO NO ACOMPANHAMENTO DE
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de novembro de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Phd.D.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Orientador

Profa. Elaine Ferreira, Dra.

Profa. Mirian Loureiro Fialho, Dra.

DEDICATÓRIA

Ao Fredy e à Maria Manuela, os presentes mais
preciosos que recebi de Deus, pelo amor que
me dedicam.

A meus pais que tanto amo, dos quais sempre recebi
apoio incondicional.

*Permita Deus que a luz da unidade envolva toda a terra e
que se imprima na frente de todos os seus povos o selo: “O Reino é de
Deus”.
Bahá’u’lláh*

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Professor Fialho, pela paciência e cobrança.

Aos membros da banca, Prof^ª. Mirian e Prof^ª. Elaine pela colaboração no desfecho da entrega deste trabalho.

À Rosimeri, pela sua atenção e ajuda.

Ao meu sobrinho Guillermo.

A Deus que me mostrou o caminho para superar as dificuldades deste desafio.

“Alá’u’abhá!

“Cada nova invenção, cada nova descoberta cria uma conturbação nos bastidores gerenciais. As pessoas que se estabeleceram, confortavelmente, são sacudidas e perturbadas, sendo tiradas de seu conforto. Fica claro que qualquer grande descoberta, qualquer nova invenção... qualquer coisa que exija uma reorganização do território conquistado não será facilmente aceita...”

Abraham Maslow

RESUMO

Este trabalho se baseia na pesquisa de teorias desenvolvidas principalmente por Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland, que explicam a motivação humana como base para a Teoria Comportamental. O enriquecimento do trabalho combinado com o estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado, surge como uma alternativa em que os empregados passam a ser vistos como recursos valiosos que podem contribuir de maneira rica e variada para as atividades da organização. Ao mesmo tempo em que se constata que ao se administrar qualquer tipo de sistema social, quer seja este um pequeno grupo, uma organização ou uma sociedade, deve-se ter em mente a interdependência entre a parte técnica e as necessidades humanas. Se o pensamento sistêmico possibilita ao indivíduo perceber-se parte do mundo e conectado a ele, passa a tomar consciência de como as próprias ações criam os problemas pelos quais passa. Assim, a organização torna-se um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criar a própria realidade e ao se perceberem capazes de fazer algo que nunca fizeram antes, pode-se transferir isto para a organização, promovendo a mudança de mentalidade ampliando continuamente sua capacidade de criar e explorar suas potencialidades, olhando o mundo com outros olhos. A mudança aparece como a verdadeira essência das organizações e se a maioria das pessoas encara as mudanças como assustadoras, cabe aos administradores dirigir e liderar os colaboradores nos períodos de mudanças difíceis. As técnicas de laboratório de treinamento e desenvolvimento interpessoal utilizam uma abordagem vivencial em que a experiência de cada participante, dentro de uma experiência global compartilhada no espaço/tempo do grupo, onde o aqui-e-agora serve de ponto de partida para a aprendizagem de cada um e de todos. Torna-se necessário então organizar esta experiência e buscar-lhe o significado, com a ajuda de conceitos esclarecedores, que permitam, através de insumos cognitivos, informações e fundamentos teóricos a sistematização e elaboração de mapas cognitivos individuais.

Palavras-chave: Dinâmica dos Grupos; Mudanças organizacionais; Motivação; Desenvolvimento de Equipes; Aprendizagem em Grupos.

ABSTRACT

This work is based on research theories developed mainly by Abraham Maslow, Frederick Herzberg and David McClelland, who explain human motivation as a basis for the Behavioral Theory.

The job enrichment combined with a more participatory, democratic and employee-centered, leadership style is an alternative in which employees are seen as valuable resources that can contribute in a rich and varied way in the organization activities. While it notes that when administering any type of social system, whether this is a small group, an organization or a society, we must bear in mind the interdependence between the technical and human needs.

If systemic thinking enables the individual to perceive the world and connected to it, is to become aware of how their own actions create the problems for which passes. Thus, the organization becomes a place where people continuously discover how to create their own reality and if they feel able to do something never done before, they can transfer it to the organization, promoting a change of mentality continually expanding the capacity to create and explore their potential, looking at the world through different ways.

The change appears as the very essence of organizations and most people view change as scary, it is expected the managers to conduct and lead employees in difficult periods of change.

The laboratory techniques of training and interpersonal development using an experiential approach in which the experience of each participant, within a shared global experience in the group space / time, where the here and now serves as a starting point for an each and everyone learning. Then, it becomes necessary to organize this experience and seek its meaning, with the help of clarifying concepts, enabling through cognitive inputs, information and theoretical systematization and development of individual cognitive maps.

Keywords: Group Dynamics; Organizational changes; Motivation; Team Development; Group Learning

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	23
Figura 2 – Fatores de higiene e de motivação – Frederick Herzberg .	26
Figura 3 – Fatores Satisficentes e Insatisficentes.....	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Justificativa	19
1.2	ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA	20
1.3	OBJETIVO GERAL	21
1.4	METODOLOGIA	21
2	ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM	23
2.1	MUDANÇA DE MENTALIDADE	31
3	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	35
4	ESTRUTURA E DINÂMICA DOS GRUPOS	41
4.1	ESTRUTURA E DINÂMICA DOS GRUPOS	42
4.2	CONFLITO INTERPESSOAL	44
4.3	TÁTICAS DE LUTA E FUGA	45
4.4	TÁTICAS DE DIÁLOGO	47
4.5	ESTÁGIOS DE DESEMPENHO DE GRUPO	50
4.6	DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	51
4.7	GRAUS DE AUTONOMIA	53
4.8	RESISTÊNCIAS	54
4.9	CRENÇAS NÃO TESTADAS	57
5	TÉCNICAS PEDAGÓGICAS PARA APRENDIZAGEM EM GRUPO	59
5.1	ESTRUTURA DA APRENDIZAGEM	59
6	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	67
	REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Com experiência de treze anos no exercício da profissão de administradora (Loyds Bank e Grupo Hermes Macedo, entre outros), percebi ao longo de minha carreira a resistência a mudanças dentro das organizações, algumas delas desastrosas, inclusive envolvendo sucessão familiar.

Desde cedo, aprendemos que os problemas devem ser resolvidos individualmente, de certa maneira, aprendemos a desfragmentar o mundo. Isto pode aparentemente tornar certas tarefas complexas mais administráveis, mas em consequência perdemos a visão intrínseca de conexão com o todo. Quando queremos observar o quadro geral, obtemos uma visão semelhante a um espelho quebrado, que não reflete a imagem real.

Durante minhas observações, percebi que temos a tendência a achar que a organização é composta de forças separadas. Peter Senge (1998) em seu livro “A quinta disciplina” convida as organizações a desfazerem-se dessa ilusão e construir as “organizações que aprendem”, com as quais as podem expandir continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de comportamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem a aprender juntas.

Senge (1998) citou que a Revista Fortune publicou certa vez: “Esqueça suas antigas ideias sobre liderança. A empresa mais bem-sucedida será a organização que aprende” ao que Arie de Geus (ex vice-presidente de Planejamento da Royal Dutch/Shell) acrescentou: “ A capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes, pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem, não basta uma única pessoa aprendendo pela empresa. Não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer que todos sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (Senge, 1998).

As organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também porque adoramos aprender (Senge, 1998).

“Porque não podemos realizar um bom serviço no trabalho? A meu ver, a empresa é hoje a única instituição com chances de atenuar fundamentalmente as injustiças existentes no mundo. Antes, porém teremos de derrubar as barreiras que nos impedem de aprender e de nos direcionarmos de acordo com nossas visões” (Edward Simon, Presidente da Heman Miller, citado por Senge 1998).

1.2 ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA

Em 1983, um levantamento da Royal Dutch/Shell revelou que um terço das 500 relacionadas pela revista Fortune, em 1970 havia desaparecido, e estimou que a vida média das indústrias de grande porte é de 40 anos, a metade da idade média de um americano.

A maioria das empresas que “desaparecem” apresentavam indícios claros de existência de problemas. Alguns gerentes embora tendo ciência deles, ignoram-nos. Geralmente porque a organização como um todo não vê alternativas para a solução destes problemas.

As empresas, mesmo as que sobrevivem, correm o risco de não desenvolver todo o seu potencial e sem serem capazes de aprender.

Senge questiona se à luz do que as organizações poderiam ser, “excelência” não seria na verdade “mediocridade”. A forma como as organizações são projetadas, gerenciadas, a definição dos cargos e a maneira como todos foram ensinados a pensar e interagir cria deficiências cruciais de aprendizagem dentro da organização. Embora esta aprendizagem aconteça em todas elas, em menor ou maior grau.

Mesmo quando estas empresas detectam de alguma maneira seus problemas, ou deficiências, deparam-se com atitudes que julgam difíceis de modificar. Erroneamente, tentam criar uma nova cultura, quando é necessário estudar a própria cultura sem mudá-la, mas simplesmente compreendendo-a.

Esta compreensão gera novos valores, ideias e maneiras de fazer as coisas. Com o tempo, essas novas ações estabelecerão um novo terreno para um comportamento diferente. Isto pode incorporar à cultura novos pressupostos e uma visão diferente das coisas. Ainda assim a

cultura não se modificou, mas foi preparado o terreno para a evolução cultural.

Quando a alta administração impõe novas regras em curto tempo, com medidas drásticas, produz uma destruição cultural e instala-se uma atmosfera de crise. Se a organização quiser que as pessoas se tornem mais capazes e não apenas modificá-las, terão um trabalho árduo e ao invés de criar uma nova cultura, estarão apenas destruindo a antiga. Para isso deverão contar com a colaboração, participação e engajamento das pessoas com ideias e reflexões a serem colocadas em prática.

1.3 OBJETIVO GERAL

Pesquisar técnicas de aprendizagem em grupo, aplicadas a mudanças organizacionais, com o intuito de proporcionar pensamento sistêmico a todos os níveis da organização, que possibilite a compreensão profunda das forças que precisam ser dominadas para que a organização possa andar daqui para lá e criar a crença genuína de que é possível transformar a visão atual em realidade no futuro, pois no coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade grupal.

1.4 METODOLOGIA

A pesquisa é um procedimento reflexivo e crítico de busca de repostas para problemas ainda não solucionados, procura respostas para indagações propostas e descobre respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica. Entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que devem ser vencidas na investigação de um fenômeno.

Pesquisar é um trabalho que envolve um planejamento análogo ao de um cozinheiro. Ao preparar um prato, o cozinheiro precisa saber o que quer fazer, obter os ingredientes, assegurar-se de que possui os utensílios necessários e cumprir as etapas requeridas no processo. Um prato será saboroso na medida do envolvimento do cozinheiro com o ato de cozinhar e de suas habilidades técnicas na cozinha. O sucesso de uma pesquisa também dependerá do procedimento seguido, do seu envolvimento com a pesquisa e de sua habilidade em escolher o caminho para atingir os objetivos da pesquisa.

Do ponto de vista de sua natureza este trabalho trata-se de pesquisa básica, que objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Do ponto de vista da abordagem do problema, trata-se de pesquisa qualitativa, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Não requer o uso de técnicas estatísticas. É descritiva, pois o processo e seu significado são os focos principais de abordagem. e os dados foram analisados indutivamente,

Do ponto de vista dos objetivos classifica-se como explicativa porque visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos é uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e com material disponibilizado na internet.

2 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Ao referir-nos às organizações e ao comportamento organizacional, devemos considerar primeiramente o comportamento individual das pessoas. Para explicar o comportamento humano, vários estudiosos desenvolveram, a partir do final da década de 1940 a Teoria Comportamental, criticando estudiosos anteriores, que estudavam o ser humano como máquina. Destacam-se, dentro do estudo da motivação humana Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

A Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, para explicar o comportamento das pessoas torna-se necessário estudar a motivação humana.

Abraham Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria na qual as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização):

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (1999).

Necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as

necessidades de alimentação, sono e repouso, abrigo e desejo sexual. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas, que já nascem com o indivíduo. Quando uma destas necessidades não estiver satisfeita, ela domina a direção do comportamento. O indivíduo com fome não tem outra preocupação maior do que se alimentar, porém ao alimentar-se regularmente a fome deixa de ser uma motivação importante. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior preocupação será a das necessidades fisiológicas, e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

Necessidades de segurança constituem o segundo nível da pirâmide. São necessidades de estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança ativam-se mecanismos de segurança que funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. Na organização, devido ao grau de dependência do empregado, ações arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego. Ações que refletem discriminação, favoritismo ou políticas administrativas imprevisíveis, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Necessidades sociais surgem no comportamento,, quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social e à solidão. A necessidade de dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

Necessidades de estima são as relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

A satisfação destas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua

frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

Necessidades de auto-realização são as necessidades humanas que estão no topo da hierarquia, as mais elevadas. São as necessidades de cada pessoa de realizar o seu próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge. Se uma necessidade de nível mais baixo é atendida, deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver.

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide. Algumas pessoas chegam a preocupar-se fortemente com as necessidades de auto-realização; outras estacionam nas necessidades de estima, ou nas necessidades sociais, enquanto muitas ficam preocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-la adequadamente.

Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Se alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, enquanto gerar tensão no organismo. A necessidade mais importante monopoliza o comportamento.

Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam satisfeitas e qualquer frustração passa a ser considerada uma ameaça psicológica e produz as reações de emergência no comportamento humano.

Gareth Morgan (1996), listou alguns exemplos de como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow:

- ✓ Fisiológicas – Salário e benefícios. Segurança e condições agradáveis de trabalho.

- ✓ Segurança - Seguro-doença e planos de aposentadoria. Segurança no emprego. Divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.

✓ Sociais - Organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas. Possibilidade de atividades sociais e esportivas. Reuniões sociais fora da organização.

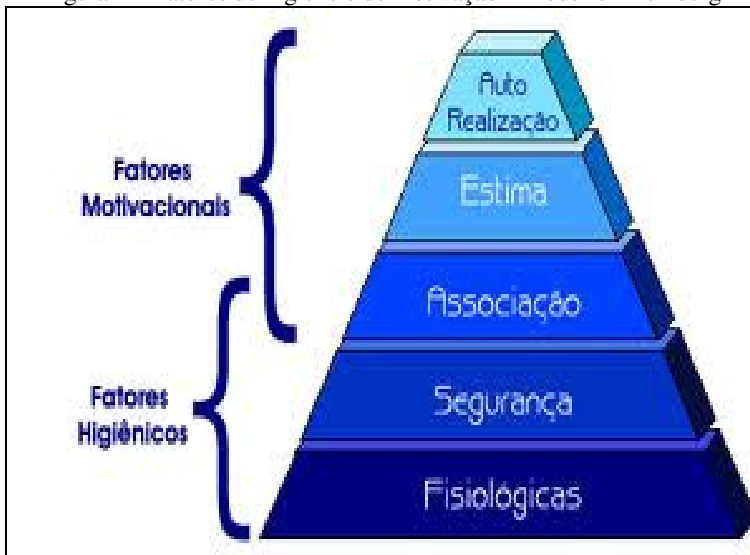
✓ Auto-estima – Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal. Trabalho que valorize a identidade pessoal. Reconhecimento pelo bom desempenho, por exemplo, promoções, condecorações, empregados do mês.

✓ Auto-realização – Encorajamento ao completo comprometimento do empregado. Trabalho que se torne uma das principais dimensões de expressão de vida do empregado.

Embora criticada e não confirmada por pesquisas científicas, a teoria de Maslow é suficientemente bem-estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil para o comportamento do administrador.

Mais tarde, Frederick Herzberg, psicólogo e consultor americano, professor de Administração da Universidade de Utah, formulou a teoria dos dois fatores, para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, baseada na teoria de Maslow. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores de Não-satisfação e de Satisfação, aos que chamou de Fatores de Higiene e Fatores Motivacionais.

Figura 2 – Fatores de higiene e de motivação – Frederick Herzberg



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (1999).

Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Sendo condições administradas e decididas pela empresa, estes fatores estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais, políticas diretrizes da empresa, clima organizacional e regulamentos internos. São fatores de contexto. Herzberg salienta que tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram levados em conta na motivação do empregado. O emprego era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais. De acordo com esta teoria, mesmo quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, pois não conseguem elevar a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação. Herzberg chama-os de higiênicos por serem profiláticos e preventivos, eles apenas evitam a insatisfação. São similares a remédios higiênicos, evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Também os chamou de fatores insatisficentes.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estão relacionados com o que ele faz ou desempenha, sob controle do indivíduo. Estes fatores envolvem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de auto-realização. Tradicionalmente, porém, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a única preocupação de atender aos princípios da eficiência e da economia, esvaziando os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isso, perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a ter efeito de desmotivação, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de um lugar decente para trabalhar.

O efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando são ótimos, provocam a satisfação das pessoas. Porém, quando precários, evitam a satisfação. Herzberg chama-os também de fatores satisficentes.

Para Herzberg os fatores de satisfação profissional são totalmente desligados dos fatores de insatisfação profissional. Para ele o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma

satisfação profissional, do mesmo modo o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação.

Figura 3 – Fatores Satisficentes e Insatisficentes.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisficentes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisficentes)
Conteúdo do Cargo Como o indivíduo se sente em relação a seu CARGO?	Contexto do Cargo Como o indivíduo se sente em relação à sua EMPRESA?
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso Profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

MOSCOVICI, Fela(1965).

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas. Pode ser vertical, que consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, ou horizontal, que consiste na eliminação de tarefas relacionadas com certas atividades e adição de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. O enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve ser feito de acordo com suas características individuais.

O enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal (*turnover*). Porém, podem trazer efeitos indesejáveis, como aumento de ansiedade pela constante renovação das tarefas, aumento de conflito, sentimento de exploração e redução das relações interpessoais.

O ideal é conseguir criar condições de crescimento pessoal que simultaneamente ajudariam as organizações a atingir seus propósitos e objetivos. A idéia de integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa poderosa força. Os cargos enriquecidos encorajariam as pessoas no exercício das suas capacidades de autocontrole e criatividade. Assim, alternativas ao modelo burocrático de organização começaram a surgir.

O enriquecimento do trabalho combinado com o estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado, surge como uma alternativa à orientação excessivamente estreita, desumana e autoritária gerada pela administração científica e teoria clássica de administração. Os empregados passaram a ser vistos como recursos valiosos que podem contribuir de maneira rica e variada para as atividades da organização, caso se der a eles oportunidades apropriadas.

O trabalho mostra que ao se planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social, quer seja este um pequeno grupo, uma organização ou uma sociedade, deve-se ter em mente a interdependência entre a parte técnica e as necessidades humanas.

Segundo Senge (1998), as organizações que aprendem precisam desenvolver determinadas aptidões que são vitais na sua construção:

✓ **Pensamento sistêmico:** As empresas e outros feitos humanos são sistemas. Estão conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionados, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. Tendemos a nos concentrar em partes isoladas do sistema, perguntando-nos por que nossos problemas mais profundos parecem nunca se resolver. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas que nos permite esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente. Só podemos entender o sistema contemplando o todo, não uma parte individual do padrão.

✓ **Domínio pessoal:** É a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Como tal, é uma pedra de toque essencial para a organização que aprende – seu alicerce espiritual. A disciplina do domínio pessoal começa esclarecendo as coisas que são realmente importantes para nós, levando-nos a viver a serviço de nossas mais altas aspirações. É isto que possibilita a conexão entre a aprendizagem pessoal e a aprendizagem organizacional.

✓ **Modelos mentais:** São pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Na maioria das vezes não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento. O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, levá-las à superfície e analisá-las. Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e

argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros.

✓ A construção de uma visão compartilhada: Existe uma idéia de liderança que tem inspirado as organizações durante milhares de anos, a capacidade de ter uma imagem compartilhada do futuro que buscamos criar. Quando existe uma visão genuína, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem. A visão compartilhada de uma empresa não pode girar em torno do carisma de um líder ou de uma crise que estimula temporariamente a todos. A maioria das pessoas opta por perseguir um objetivo nobre, não apenas em épocas de crise, mas o tempo todo. Ao dominar esta disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, e como essas “imagens do futuro” ao serem compartilhadas estimulam o compromisso e o envolvimento, em lugar de mera aceitação.

✓ Aprendizagem em equipe: quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma. A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias e preconceitos e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

O pensamento sistêmico integra a teoria e a prática. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. A soma das partes pode exceder o todo.

A importância do pensamento sistêmico está na mudança de mentalidade que pode causar. Principalmente porque somente através do pensamento sistêmico a visão da empresa pode concretizar-se com todo seu potencial.

Para que esta mudança ocorra, a organização precisa igualmente desenvolver algumas habilidades importantes: a visão compartilhada oferece uma perspectiva da equipe a longo prazo; os modelos mentais representam a forma do indivíduo de ver o mundo; a aprendizagem em grupo possibilita o desenho das habilidades do grupo; o domínio pessoal estimula a motivação de aprender como nossas ações modificam o mundo.

O pensamento sistêmico possibilita ao indivíduo perceber-se parte do mundo e conectado a ele, tomar consciência de como as próprias ações criam os problemas pelos quais passa.

A organização torna-se um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criar a própria realidade.

2.1 MUDANÇA DE MENTALIDADE

A mera internalização de informações não caracteriza aprendizagem. Seria como se fosse possível aprender a andar de bicicleta simplesmente lendo um manual de instruções.

Se a aprendizagem torna as pessoas capazes de fazer algo que nunca fizeram antes, pode-se transferir isto para a organização, tornando-a inovadora, ampliando a capacidade de criar seu futuro.

Pode-se distinguir então as organizações que apenas sobrevivem daquelas que ampliam continuamente sua capacidade de criar e explorar suas potencialidades.

A estrutura, o modo de gerenciamento, a definição dos cargos e principalmente o modo de interagir das pessoas nas organizações, criam deficiências de aprendizagem. Às vezes, um grupo de profissionais brilhantes, ao tentar resolver problemas, pode piorar os resultados. A despeito das deficiências, algum tipo de aprendizagem é assimilado, mesmo pelo erro. Essas situações espelham a cultura da organização.

Peter Senge (1998) identificou sete deficiências de aprendizagem nas organizações:

1. Eu sou meu cargo – As pessoas parecem confundir seus cargos com suas identidades. Se questionadas sobre seu trabalho costumam relatar seu cargo ou atividades, parecendo ser incapazes de inserir-se em um sistema, perceber-se no grupo, como parte de uma organização, como se fossem uma peça sem importância no sistema. Se as pessoas se concentram em seus cargos, refletem pouca responsabilidade em relação aos demais subsistemas e áreas, e ao tentar entender as razões de alguma falha, percebem somente que “alguém fez uma besteira”. Não percebem que suas ações afetam as outras posições.
2. O inimigo está lá fora – Existe no ser humano uma tendência em procurar alguém ou alguma circunstância externa a qual culpar para justificar os erros. Esta postura cria uma deficiência de aprendizagem que impede detectar como lidar com os problemas reais “aqui dentro”. O “inimigo” pode estar em qualquer lugar ou ser qualquer um, até mesmo o cliente.
3. A ilusão de assumir o controle - As organizações exigem hoje das pessoas que sejam

“proativas”, confundindo proatividade com reatividades. A maior agressividade impede os indivíduos de perceber a contribuição que podem dar para solucionar os problemas que se apresentam e piorar ainda mais a situação.

4. A fixação em eventos – Os indivíduos percebem a vida como uma série e acontecimentos, cada um deles com uma causa óbvia. Está profundamente ligada à cultura. As organizações valorizam os eventos: as vendas do mês, os cortes no orçamento, o faturamento. Esta mentalidade domina as pessoas e diminui as chances de aprendizagem, uma vez que os fatos são percebidos de maneira segmentada, perdendo-se a agilidade de reação para resolução dos problemas.

5. A parábola do sapo escaldado – As mudanças profundas são processo lentos e graduais, de modo que às vezes não nos damos conta de que estão acontecendo. Para aprender a identificar esses processos é necessário perceber tanto os acontecimentos sutis como os drásticos e diminuir o ritmo frenético. Essa diminuição permite prestar atenção tanto aos acontecimentos, quanto às ameaças.

6. A ilusão de aprender com a experiência – A experiência direta permite uma aprendizagem poderosa. Pode-se tomar decisões e avaliar as conseqüências. Com a experiência aprendemos melhor, mas temos dificuldade de enfrentar a amplitude do impacto das decisões. Uma maneira de diminuir as dificuldades de aprendizagem é a criação de níveis funcionais que dividam a estrutura, de modo a facilitar a assimilação, por limitar os níveis funcionais em um ambiente reduzido. As conseqüências mais importantes das ações dos indivíduos ocorrem em outras partes do sistema, e acabam voltando para criar os próprios problemas cuja culpa colocaram nos outros.

7. O mito da equipe gerencial – Com freqüência as organizações esperam da equipe gerencial que seus membros, altamente qualificados, possam detectar os problemas ou situações críticas. A competição pessoal tende a minar a estratégia coletiva. As diferenças

percebidas nos conflitos limitam-se a atribuir culpas, o que indica que a equipe que produz bem na rotina pode fracassar em momentos de crise. Os membros em posições semelhantes se desgastam ao culpar uns aos outros pelos seus problemas, eliminando as oportunidades de aprender com a experiência uns dos outros.

A equipe, quando colocada em uma situação de indagação coletiva, pode sentir-se ameaçada. Os indivíduos são educados para sempre saber a resposta e defender os próprios pontos de vista. com medo de parecer inseguro ou ignorante, o indivíduo bloqueia a cooperação e deixa de sentir-se ameaçado.

As pessoas adoram elogiar e promover os indivíduos que alcançam resultados visíveis. Porém, se algo não sai do modo esperado, acham que alguém cometeu algum erro e a tendência é que atribuam a culpa a outra pessoa, para livrar-se dela.

Senge (1998) identificou assim as leis da Quinta Disciplina:

1. Os problemas de hoje vem das “soluções” de ontem.
2. Quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta.
3. O comportamento melhora antes de piorar.
4. A saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro.
5. A cura pode ser pior do que a doença.
6. Mais rápido significa mais devagar.
7. Causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço.
8. Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados – mas, freqüentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias.
9. Você pode assobiar e chupar cana, mas não ao mesmo tempo.
10. Dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes.
11. Não existem culpados.

A mudança de mentalidade, então começa por olhar o mundo com outros olhos.

Os sistemas não se limitam a ser cadeias lineares de causa efeito, mas subsistemas inter-relacionados, assim como os processos de mudança não são simples fotos instantâneas.

3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fritjof Capra (1982) entende que os organismos e os sistemas sociais tem a mesma característica orgânica. Os organismos crescem, se renovam, envelhecem e morrem, num ciclo determinado. São sistêmicos, porque interagem com o meio ambiente e por ele são influenciados. A capacidade de adaptação a um meio ambiente variável é uma de suas características e em prolongadas mudanças ambientais, passam por três tipos de adaptação.

As mudanças adaptativas são rapidamente reversíveis e passam pelo fenômeno do estresse. Deslocam uma ou muitas variáveis do organismo a seus valores extremos. Vai tornar este sistema rígido com relação a estas variáveis, incapaz de adaptar-se ao estresse adicional.

Persistindo essa mudança ambiental, acontecem complexas mudanças fisiológicas nos componentes mais estáveis do sistema para absorver o impacto do ambiente, num processo adicional de adaptação e restabelecimento da flexibilidade. Esta forma de adaptação é conhecida como mudança somática. Este processo possui aspectos bem definidos de aclimação, formação de hábitos e gostos.

Por meio dessas mudanças somáticas, o organismo recupera parte de sua flexibilidade, pois substitui uma mudança mais profunda e duradoura por outra mais superficial e reversível. Como se dá num processo relativamente lento, sua reversão será mais vagarosa.

Essas mudanças somáticas são ainda reversíveis. Vários circuitos do sistema biológico devem estar disponíveis para essa reversão durante o tempo de duração da mudança, o que deverá reduzir sua flexibilidade.

Depois da mudança somática, embora a sistema seja mais flexível do que antes, quando estava sob tensão, ele ainda é mais inflexível do que antes de ter ocorrido a tensão original. Conclui-se que a mudança somática interioriza a tensão ou estresse, e sua cumulação interiorizada poderá levar a doenças.

O terceiro tipo consiste na adaptação das espécies ao processo de evolução. As mudanças genotípicas, mudanças na constituição genética ocasionadas por mutação, são completamente diferentes das somáticas. Trata-se da adaptação da espécie ao meio ambiente, alterando a faixa de variação de algumas de suas variáveis, principalmente as que resultam nas mudanças mais econômicas.

Este tipo de mudança propicia maior flexibilidade do que a mudança somática. Como cada célula tem uma cópia da nova informação genética, ela se comportará de maneira modificada, sem precisar de mensagens adicionais dos tecidos e órgãos. Dessa maneira os

circuitos do sistema permanecerão abertos e a flexibilidade geral é aumentada. No entanto, a mudança genotípica é irreversível dentro do ciclo de vida de um indivíduo.

Desse modo, os tipos de adaptação tornam-se mais flexíveis à medida que cresce a reversibilidade. A reação rapidamente reversível ao estresse será substituída por uma mudança somática, para aumentar a flexibilidade em estresse constante. A adaptação evolutiva será então induzida como forma de aumentar a flexibilidade, após o organismo ter acumulado tantas mudanças que se tornou rígido demais para sobreviver.

Tipos sucessivos de adaptação restabelecem, tanto quanto for necessário, a flexibilidade que o organismo perdeu sob a tensão ambiental.

Embora todos os organismos vivos apresentem sua individualidade e sejam relativamente independentes em seu funcionamento, torna-se difícil definir a fronteira entre organismo e meio ambiente.

Alguns organismos somente podem ser considerados vivos quando pertencem a um determinado meio ambiente; alguns pertencem a sistemas maiores, que se comportam mais como um organismo autônomo do que os seus membros individuais, como as colônias, por exemplo; outros ainda colaboram com a formação de grandes estruturas que se convertem em ecossistemas que sustentam centenas de espécies, como é o caso dos corais. Convertem-se em esqueletos maciços de calcário, formando gigantescos recifes de coral, que representam as maiores estruturas criadas por seres vivos. Essas estruturas maciças sustentam inúmeras espécies de bactérias, plantas e animais.

Já as abelhas, vespas, formigas e outros insetos transformam as sociedades animais a que pertencem em organismos vivos, pois seus membros são tão interdependentes e estão em contato tão estreito que são incapazes de viver isoladamente. Estas características, no entanto, não ocorrem somente nos insetos, mas em outras espécies, inclusive na espécie humana.

Porém se a interdependência ocorrer entre espécies diferentes, os membros tendem a possuir novamente características de organismos singulares, mas com uma relação vantajosa para as partes, que pode evoluir de uma interdependência cada vez maior para uma requintada adaptação recíproca.

Os sistemas vivos têm tendência a formar estruturas de múltiplos níveis a que Capra (1982) chamou de conceito sistêmico de ordem estratificada. Embora sejam diferentes pela complexidade, mas comuns

em toda a natureza, como um princípio básico de auto-organização. Em cada nível, encontramos sistemas integrados, todos auto-organizadores, que consistem em subsistemas menores, partes de sistemas maiores.

Capra representou estes sistemas em gráficos que chamou de árvores sistêmicas. Comparou-as a árvores reais, com suas interligações e interdependências, em que cada nível interage e comunica-se com o meio ambiente total.

Em cada nível, o sistema que está sendo considerado pode constituir um organismo individual, ou seja, um organismo autônomo, mas ao mesmo tempo um componente de um organismo maior.

O ser vivo está sempre adaptado a seu meio, se conserva. Não há os que estejam mais bem adaptados que outros. Não há meio de comparação. Na medida em que estão todos vivos, todos satisfazem os requisitos necessários para a sobrevivência, pois todos são capazes de sobreviver.

Se considerarmos o inter-relacionamento dos sistemas vivos como fechados, mas não isolados, relacionando-se com seu ambiente, perceberemos autonomia de ordem organizacional.

Os sistemas se fecham neles mesmos para manter padrões estáveis de relações, o que os identifica realmente como sistemas. Para compreender totalmente o sistema, é necessário entender as interações e os padrões circulares de interação, que o definem.

As relações circulares podem conter sistemas dentro de sistemas, impossibilitando reconhecer onde realmente ele começa e termina. É possível fazer uma tentativa para compreender tais sistemas estabelecendo uma divisão artificial entre sistema e ambiente.

Maturana e Varela (1995) argumentaram que se aprende a encarar sistemas vivos como entidades distintas, caracterizadas por inúmeros padrões de interdependência, tanto internos como em relação aos seus ambientes. Entendem que insistimos em compreender estes sistemas do nosso ponto de vista, como observadores, em vez de tentar entender sua lógica interna.

Morgan (1996), referindo-se a Peter Harries-Jones, coloca que se tende a confundir e misturar domínio da organização com o domínio da explicação. Se nos colocássemos dentro de tais sistemas, poderíamos perceber que estamos dentro de um sistema fechado de interação e que o ambiente é parte da organização do sistema, pois é parte de seu domínio de interação essencial.

A teoria da autopoiesis desenvolvida por Maturana e Varela, reconhece que sistemas podem ser caracterizados como tendo ambientes, onde as relações com qualquer outro ambiente são

internamente determinadas. Dessa maneira todos os sistemas evoluem de campos completos de relações mutuamente determinantes e determinadas. O padrão do sistema deve ser entendido como um todo, e possui uma lógica própria. Não deve ser entendido como uma rede de partes separadas.

Dessa forma, não faz sentido pensar que um sistema interage com seu ambiente externo. As transações de um sistema com seu ambiente são, na verdade, transações dentro de si mesmo e somente poderiam evoluir ou mudar através de mudanças autogeradas na identidade.

Morgan (1996) diz que as organizações têm um papel ativo na construção de seus ambientes, ao mesmo tempo em que constroem a sua identidade. Todas as empresas criam identidades de um tipo ou de outro. Sob muitos aspectos o processo global de organização é a realização de uma identidade. Entretanto, algumas identidades são mais resistentes e duradouras do que outras.

A ecologia social das organizações pode iniciar transformações mais amplas à medida que sedimentam as suas identidades. Criam condições que permitem evoluir junto com o ambiente. Muitas empresas devoram a sua sobrevivência futura, criando a oportunidade para que novos padrões de relações surjam, com o risco de naufragar.

As organizações egocêntricas julgam sua sobrevivência como amarrada muito mais à conservação de sua identidade estreitamente autodefinida e fixa do que da evolução mais flexível e aberta da identidade do sistema ao qual pertencem.

Torna-se difícil abandonar identidades e estratégias que as criaram ou que forneceram as bases para os sucessos no passado, mesmo sendo isto que a sobrevivência e a evolução sempre requerem.

Assim como na natureza, as linhas de desenvolvimento organizacional podem revelar-se becos sem saída. Apesar de viáveis e de considerável sucesso por um certo período, as organizações podem experimentar uma mudança na sorte como resultado daquilo que são e como resultado da ação e da passividade que este senso de identidade encoraja.

A longo prazo a sobrevivência é com o ambiente e nunca contra o ambiente, ou contexto no qual está operando. Concepções menos egocêntricas de identidade facilitam este processo à medida que solicitam que as organizações percebam que são muito mais do que elas mesmas.

Ao considerar que os fornecedores, o mercado, a força de trabalho, a coletividade e até mesmo a competição são na verdade partes do mesmo sistema de organização, torna-se possível partir no sentido de

uma apreciação de interdependência sistêmica, bem como estimar as suas conseqüências.

Todos os dias o trabalho, assim como as pessoas que o executam, sofrem mudanças. A mudança é a verdadeira essência de todas as organizações. Cabe aos administradores dirigir e liderar os colaboradores em nos períodos de mudanças difíceis.

A maioria das pessoas encara as mudanças como assustadoras, como sinônimo de instabilidade. Os indivíduos têm dificuldade de adaptação a cada mudança e as resistências surgem porque vêem as mudanças como um aumento das complexidades de uma situação, em vez de sua redução.

No entanto, se o indivíduo se perceber o agente ou instrumento das mudanças, participando das decisões que as provocaram, tende a mudar, ou aceitar a mudança, mais facilmente.

Cabe ao administrador encarar e compreender a psicologia da mudança, utilizando isto para melhorar seu próprio ajustamento, ajudando os que trabalham ao seu redor a fazer o mesmo.

4 ESTRUTURA E DINÂMICA DOS GRUPOS

Inevitavelmente o ser humano vive em grupos,. Sem querer, ou por querer, sem saber ou sabendo, as atividades são realizadas em sua maioria em situações de grupo. O grupo faz parte de nossa vida de tal modo que às vezes não percebemos o quanto dependemos dele e o quanto vivemos nele.

Em experiência recente com métodos de aprendizagem vivencial, prestei serviços como consultora autônoma, dentro do projeto Adolescência Administrando o Futuro gerenciado pela empresa Mace Consultoria, de Curitiba, em conjunto com o Sebrae – PR, quando pude constatar que é possível facilitar a aprendizagem de novos conhecimentos com a utilização de métodos mais dinâmicos e interessantes.

Sociólogos, psicólogos, antropólogos culturais, especialistas políticos e economistas estudam os mesmos grupos abordando aspectos específicos de sua área de interesse, produzindo conhecimentos sobre grupos e ampliando os conteúdos das Ciências Sociais. Esta focalização ressalta a relevância interdisciplinária no estudo dos grupos humanos, que estudados em cada cultura, possibilitam a aplicabilidade das descobertas à prática social.

Embora a estrutura do grupo seja importante, a ênfase maior está na dinâmica da vida de grupo, dessa ênfase surgiu um campo especial de estudos para o conhecimento da natureza de grupos, seu desenvolvimento e suas inter-relações com os indivíduos, outros grupos e outras instituições maiores.

A dinâmica de grupo estuda o comportamento humano em grupo, considerando problemas de ordem prática como:

- a) as condições do grupo que modificam a liderança;
- b) as consequências para o grupo de mudança de um ou mais membros;
- c) as pressões que resultam em uniformidade de conduta e
- d) as condições que aumentam a produtividade de um grupo.

Deve-se levar em consideração as pressões sociais, influências sociais, mudanças, resistência a mudanças, liderança, poder, coesão, etc.

Uma questão freqüente sobre os estudos e observações em grupos é sobre quais modificações acontecem no desempenho individual normal de um indivíduo quando outras pessoas estão presentes. O fato é que os indivíduos apresentam determinado comportamento quando estão sós e quando estão em situação de ator seu desempenho e produção se alteram.

Cada membro pode sentir e considerar sua participação na atividade como uma oportunidade de crescimento pessoal. Se a percepção for positiva estimulará o seu interesse, levando-o a envolver-se plenamente na atividade, vivenciando intensamente sua participação e interação com os demais membros do grupo.

4.1 ESTRUTURA E DINÂMICA DOS GRUPOS

Rios (1987) escreveu:

Visto que é propriedade fundamental do ser humano reagir quando em presença do outro. O homem que se sabe isolado libera seus mecanismos psicossociais e ingressa com facilidade num tipo de pensamento autista, voltado para si mesmo, para sua interioridade. Em presença de outro indivíduo, o homem entra em um estado de tensão interior, maior ou menor, conforme o relacionamento que estabelece com o novo interlocutor, sua idade, sexo, posição social, etc., seja uma relação de alheamento, seja de intimidade. Toda a sua vida consciente se polariza para o outro. É isso que permite o diálogo, a vida social. Entretanto, essa sociabilidade não é qualquer coisa superposta à natureza humana, que esta pode ter ou deixar de ter. É atributo essencial do homem que o filósofo grego já percebera, quando o chamou animal político. Os indivíduos que, por qualquer circunstância, crescem em condições de isolamento deixam de adquirir certos atributos de humanidade. Os homens que sofreram, por qualquer motivo, o confinamento celular, também os perdem e, quando livres, levam certo tempo a recuperá-los.

Estudos sobre animais (Rios, 1987) verificam a presença, entre eles, de formas associativas. A “ordem de bicada” estabelecida num galinheiro seria, por exemplo, para alguns, uma antecipação das relações de domínio e subordinação que encontramos nas sociedades humanas. Porém, diante da complexidade com que o fenômeno aparece entre os homens, sua presença entre as galinhas, onde o grupo preenche finalidade puramente reprodutiva e de estreita defesa na luta pela vida, a

comparação parece totalmente descabida. As relações entre os indivíduos, seja de que tipo forem, estão tecidas de motivações extremamente complexas que a biologia, por si só, não esgotará nunca, por ter seu domínio próprio restrito a formas preconceituais de vida.

A Análise psicossocial das interações nos dá uma primeira ideia de sua complexidade. O indivíduo, além de reagir à presença total do outro e à sua conduta atual, responde àquilo que espera venha o outro a dizer ou fazer. Essa mesma atitude move seu interlocutor. A cada frase ou gesto, essa interação se torna mais complexa e o número de reações é cada vez maior, coloridas pela afetividade.

O grupo é uma verdadeira unidade social e o que lhe dá esse caráter são as relações de membro para membro. Se todo comportamento é intencional, se ele se volta para um objeto, essa intencionalidade se acentua no grupo, que é um encontro de várias personalidades. Pode-se dizer, então que o comportamento de cada membro visa um interesse particular e está dirigido a certo objetivo, ao qual atribui determinado valor. Cada indivíduo traz para o grupo sua personalidade que já é uma combinação de fatores. Essa personalidade tem que ser aceita pelo grupo. Esta aceitação não quer dizer afetividade. A aceitação é a mola de todos os processos sociais que percebemos em determinando grupo.

Grupos existem em todas as organizações, mas as equipes, embora levem esse nome, podem ser raras.

A equipe é um grupo com funcionamento qualificado, que compreende seus objetivos e está engajada em alcançá-los. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. Há confiança e assumem-se riscos. As habilidades de cada um enriquecem a equipe e facilitam a obtenção de resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Há respeito e consideração mútuos e o grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

O grupo em seu desenvolvimento como equipe, incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas. Esse modo de funcionar torna-se tão natural que deixa de ser ferramenta disponível para utilização somente em circunstâncias específicas. É a característica da equipe em todas as ocasiões, em todos os processos grupais que passa a prevalecer. Os níveis de tarefa e sócio-emocional tendem à harmonização de procedimentos.

4.2 CONFLITO INTERPESSOAL

Os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros.

A trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. Cada resolução, satisfatória ou não, caracteriza nova etapa na história do grupo.

Tende-se a atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a combate, briga, desentendimentos e violência.

O conflito em si não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas consequências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade (*timing*) e do modo como ele é enfrentado e administrado.

O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

A concordância permanente no grupo pode ser muito agradável, mas é fator de estagnação do sistema (morfoestase), enquanto o desequilíbrio da controvérsia pode provocar crises que possibilitam mudanças significativas para desenvolvimento pessoal, grupal e social (morfogênese).

Heráclito no século VI a.C. usou palavras sabias e atuais em seus pensamentos a esse respeito:

A harmonia invisível é mais forte que a visível.

A oposição traz concórdia da luta dos contrários nasce a mais bela harmonia.

É na mudança que as coisas encontram repouso.

Há muitas maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos, desde a simples negação até a solução adequada. O primeiro passo consiste em admitir que existe um conflito e que é preciso enfrentá-lo. O

reconhecimento da existência do conflito predispõe as pessoas a agir, ao invés de imitar a estratégia de negação, semelhante ao comportamento do avestruz, que esconde a cabeça na areia para não ver – e enfrentar – a difícil ou desagradável realidade.

As modalidades de lidar com os conflitos compreendem dois conjuntos de táticas: as de luta/fuga e as de diálogo.

4.3 TÁTICAS DE LUTA E FUGA

Ainda que ineficazes, são as mais utilizadas. Como tática de luta temos a competição, enquanto as de fuga abrangem a repressão e a evasão.

A tática da competição implica reconhecer o conflito e engajar-se na luta aberta contra o adversário.

No campo dos desportos, por exemplo, a competição é a conduta institucionalizada primordial praticada pelos participantes. Cada um quer vencer os outros e usa todos os seus recursos disponíveis, de forma ética.

No mundo dos negócios, também, a competição é plenamente aceita como mecanismo de melhoria de qualidade, crescimento e desenvolvimento das empresas e do país. A competição entre as empresas é saudável e estimulada, bem como a competição intergrupal, dentro de cada uma delas.

Assim, a competição declarada e honesta tem, em geral, componentes sadios.

No âmbito do pequeno grupo, no entanto, fica mais difícil admitir a validade da competição interpessoal para a obtenção de sucessos individuais ou a resolução de conflitos. A adoção da prática de luta aberta contra o adversário pode deixar seqüelas incontornáveis entre as pessoas envolvidas, com consequências negativas, e dificilmente sanáveis, no seu desempenho profissional. O relacionamento pode se deteriorar a ponto de comprometer todo o desenvolvimento do trabalho de equipe.

A tática de repressão traduz-se no uso da força para aniquilar o conflito. O que se consegue, na verdade, é a eliminação dos sintomas, não do conflito. A figura de autoridade determina que os litigantes cessem a disputa e proíbe manifestações a respeito, sob pena de aplicar punições caso insistam em prosseguir na querela. Diante da ameaça de penalidade imposta pelo detentor do poder, as partes em discórdia reprimem suas emoções, abstêm-se de discutir e controlam expressões comportamentais.

O conflito parece ter sido extinto. Entretanto, apenas sua exterior-

rização foi cerceada: as causas, a motivação profunda, idéias, opiniões, atitudes e sentimentos antagônicos continuam presentes e, possivelmente, crescentes.

Um conflito reprimido pela força não desaparece, recolhe-se ao estado latente; assim que houver uma brecha no ‘policiamento’, voltará a manifestar-se, talvez de forma ainda mais violenta.

Para manter-se reprimido, o conflito drena muita energia que poderia ser canalizada para fins produtivos. Há um grande desgaste emocional nas pessoas envolvidas, no conflito, pois a energia é desperdiçada, em vez de canalizada para fins produtivos. Como essas situações se multiplicam ao longo do tempo, as pessoas carregam mais e mais pesos de conflitos oprimidos por ação da violência institucionalizada do poder legítimo.

Esse acúmulo de pendências emocionais tende a ampliar o nível de estresse que todos nós sofremos na vida em grupo, em sociedade.

No outro extremo, a tática de evasão abranda as emoções sem, contudo enfrentar o conflito. “Quando um não quer, dois não brigam”, sugere o controle unilateral da situação pelo afastamento voluntário de um dos contendores. Sair da situação conflitiva, evitar interação e convívio, a comunicação com o outro, são exemplos de manobras de escape ao enfrentamento real da discórdia. Assuntos polêmicos, tais como religião, política, futebol, são estrategicamente evitados em reuniões sociais para não surgirem desavenças acaloradas e eventuais consequências graves. A fuga ameniza a situação, mas não resolve o problema. é um procedimento de temporização e de resguardo do relacionamento. é como ir ao cinema para sair temporariamente da realidade imediata e escapar dos problemas reais.

Algumas pessoas conseguem usar mecanismos hábeis que as mantêm afastadas dos conflitos; outras sucumbem à somatização, devido a um estado prolongado de estresse.

A longo prazo, a tática de evasão mostra-se ineficiente; não se pode escapar da realidade o tempo todo e corre-se o risco de ampliar e cronificar a fuga psicológica da realidade através de mecanismos neuróticos e eventualmente psicóticos.

No âmbito do pequeno grupo ou equipe, as táticas de luta/fuga são muito usadas, mas não promovem melhoria de relacionamento nem resultados satisfatórios na resolução de conflitos.

O grupo é levado à competição, o que acirra os ânimos e pode prejudicar as relações interpessoais futuras, sem conciliação entre vencedores e vencidos. A supressão remove ou camufla temporariamente os sintomas, sem alcançar conteúdos do conflito. A

evasão posterga a necessidade de lidar e trabalhar de imediato com o conflito.

4.4 TÁTICAS DE DIÁLOGO

Um grupo que se desenvolve para funcionar como equipe aprende a utilizar outras modalidades de administração de conflitos chamadas táticas de diálogo. Estas incluem apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas.

A tática de apaziguamento pressupõe a ajuda de outrem na administração do conflito interpessoal. Distingue-se de inconseqüentes conselhos bem-intencionados, tipo: “Vamos deixar de lado essas diferenças...” “Não vale a pena insistir nessa...” “Esqueçam isto, vocês sempre foram tão amigos...” O auxílio hábil e construtivo de terceiros abre espaço para diálogo, destinado inicialmente a aparar arestas e dar a oportunidade do desabafo de cada um dos contendores, muito além da acomodação superficial sob pressão do grupo.

Após a catarse e alívio da tensão emocional, os disputantes podem recuperar o senso de proporção das coisas, dos eventos, das ações. Através do diálogo, com o apoio de terceiros, eles podem optar por uma trégua ou retirada estratégica, um tempo para repensar a situação com mais clareza e tranquilidade. Não se procura uma solução imediata, nem repressão do conflito, nem fuga ao mesmo. O conflito existe, está reconhecido e será administrado como e quando for possível. Enquanto isto, os adversários estão aquietados, em condições de rever o quadro do acontecido, analisando sentimentos e ações com vistas a um futuro próximo.

O apaziguamento propicia o encaminhamento da situação de conflito para uma negociação entre as partes envolvidas.

A tática de negociação não pode efetuar-se em contexto de emoções fortes. Negociações produtivas não acontecem durante uma rixa, ou logo após a mesma.

É preciso recuperar razoável equilíbrio emocional para encetar o diálogo destinado a explorar condições, obstáculos e alternativas de solução do conflito.

Quando duas pessoas em conflito adotam a tática de negociação, algumas condições devem ser observadas. A primeira refere-se à existência de mútua motivação positiva; se uma das partes não deseja tanto quanto a outra resolver o conflito, há evidente risco da negociação não lograr êxito.

A comunicação aberta e autêntica é outra condição importante. Se

as partes usam subterfúgios, palavras ambíguas, mensagens duplas, a negociação fica prejudicada e não se completa. Expectativas e demandas têm que ser claramente expressas, bem como a discussão das respostas quanto à aceitação parcial ou total das propostas. Há uma exploração ampla de idéias e sentimentos ligados ao conflito, distinguindo-se elementos de percepção, preconceitos e lacunas/omissões quanto aos 'fatos' presenciados e vividos por ambos.

Na negociação, as partes em conflito esforçam-se em definir o objetivo específico: solução total ou controle do conflito. Uma parcela do processo é dedicada à clarificação da posição de cada participante, para que possa haver compreensão dos pontos de vista e das condutas do outro. É a chamada fase de diferenciação do diálogo, em que as diferenças de motivação, percepção, preconceitos, idéias e sentimentos são expressas.

Quando cada um já conhece a versão e os 'fatos' do outro é que se pode iniciar a apresentação de propostas de reformulação da situação, através da discussão das alternativas convenientes e aceitáveis para ambos.

O processo de negociação leva à compreensão compartilhada da situação e das alternativas de ação que constituem os termos do contrato psicológico para convivência futura no grupo.

A utilização da tática de confrontação exige maior habilidade interpessoal de negociação entre as partes em conflito e de quem eventualmente participar como mediador. Este é alguém que goza da confiança de ambas as partes e funciona como elemento neutro, que se propõe a acompanhá-las escutar, apoiar os esforços dos membros em desacordo, sem interferir no mérito da contenda. É um processo moroso, e difícil. Quando bem preparado e conduzido, transforma a desavença em um problema que precisa ser resolvido por meio de trabalho colaborativo entre as partes envolvidas.

Integram o conjunto de condições que facilitam a dinâmica da confrontação, entre outras: mútua motivação positiva; equilíbrio relativo de poderes entre as partes; sincronização dos esforços; atmosfera propícia à auto-exposição durante o diálogo; meios apropriados de comunicação; nível adequado de tensão.

A motivação positiva de ambas as partes é o principal fator isolado para lidar com e resolver o conflito. Se não houver interesse autêntico dos dois lados envolvidos e compreensão da validade do processo de confrontação, esta pode degenerar em agressividade incontrolável e de desfecho imprevisível.

A questão do poder é bem delicada. Se o gerente e um subordina-

do em conflito participam de uma confrontação, a dificuldade cresce em progressão geométrica. Há relação desigual de poder e os participantes não gozam de poder equalizado. Em casos em que os participantes possuem maturidade para tal, pode-se adotar a tática da negociação.

Definir os objetivos de confrontação serve de bússola para o rumo das discussões. O propósito principal é a solução total ou o controle do conflito?

A Tática de resolução de problemas inicia-se com o diálogo, a ser realizado em duas etapas: diferenciação e integração. A diferenciação compreende a exploração detida e aprofundada de percepções e sentimentos de ambas as partes. Exerce função catártica, de alívio de tensão acumulada e de ‘aquecimento’ para a comunicação genuína: É a etapa mais demorada e decisiva na administração do conflito. Se for limitada e apressada com o intuito de chegar logo a uma solução, esta pode não ser válida nem adequada — uma vez que não se concedeu tempo suficiente para conhecer e apreciar as percepções, preconceitos, idiossincrasias, pontos de vista, desejos, sentimentos de cada um.

Com tempo apropriado e tensão diminuída, podem-se distinguir idéias de sentimentos, verificar e corrigir distorções da avaliação preconcebida, em função da seletividade perceptiva individual. Pode-se também exercitar a empatia que facilita a compreensão do mapa cognitivo e emocional do outro. Chega-se, então, ao diagnóstico do problema essencial e dos problemas sintomáticos, à conscientização da necessidade de esforços conjuntos para resolver os problemas comuns.

Se a fase de diferenciação é bem conduzida, a fase de integração leva à reformulação dos problemas existentes como tarefa participativa, ao estabelecimento de prioridades e à elaboração de alternativas para resolvê-los.

Paralelamente, o processo leva os participantes a uma reformulação de seu posicionamento pessoal. Cada um conscientiza-se de sua atuação pregressa e sua contribuição no surgimento, evolução e até agravamento da situação de conflito. Este “insight” sobre a responsabilidade pessoal de cada um no conflito pode ser extremamente perturbador, desagradável e de difícil aceitação.

Por mais sofrido que seja, esse “insight” da co-responsabilidade na geração e manutenção do conflito é absolutamente fundamental ao êxito do processo de confrontação e resolução de dificuldades interpessoais no grupo.

A partir da reformulação dos problemas e das posições pessoais, as alternativas de ação são discutidas em clima de resolução de problemas, trazendo assunção de responsabilidades, negociação de

papéis e contrato psicológico de interação no grupo.

Quando se elaboram alternativas de ação verifica-se que, na prática, as soluções dependem mais dos fatores ligados à própria pessoa, ao outro ou ao próprio ambiente ou contexto.

Nem todos os conflitos interpessoais podem ser resolvidos a contento. Alguns admitem solução total quando ainda estão nas fases iniciais, pouco intensos e sem ramificações perversas.

Quando se prolongam por muito tempo, a carga emocional intensifica-se, a percepção e a memória ficam deturpadas e condicionam a interpretação distorcida de episódios correlatos em ciclos recorrentes de deterioração da relação interpessoal. Nesse caso, as possibilidades de solução total são remotas. Por vezes, alcançam-se soluções parciais positivas, que trazem esperanças de resolução mais abrangente a médio prazo.

Alguns conflitos envolvem variáveis que transcendem possibilidades e recursos das partes conflitantes. São circunstâncias irremovíveis no momento.

As táticas de diálogo, atentando sobretudo para a de resolução de problemas, permitem descobrir alternativas de controle do conflito. Uma vez conscientizada a situação real de impotência, uma decisão prática prevalece: manter o conflito, sob controle de ambas as partes, uma vez que foi delineado e compreendido. Isto é preferível a insistir em esforços estéreis e desgaste emocional inócuo para vencer algo que está além das forças de ambos.

4.5 ESTÁGIOS DE DESEMPENHO DE GRUPO

Katzenbach e Smith (1993) propõem a Curva de Desempenho de Equipe, que permite classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento em uma das cinco posições

a)Pseudo-equipe: Este tipo de grupo pode definir um trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável.

b)Grupo de trabalho: Os membros desse grupo não vêm nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo. Um grupo de trabalho pode ser eficiente e efetivo, todavia não costuma produzir desempenho coletivo ou 'de equipe'.

c)Equipe potencial: Este grupo quer verdadeiramente produzir

um trabalho conjunto. Contudo, os membros precisam de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade, objetivos, produtos e/ou abordagem da tarefa. Devem, ainda, assumir um compromisso efetivo em relação ao resultado grupal.

d) Equipe real: De todas as possíveis transições de grupo, a mudança de equipe potencial para real é a que traz o maior incremento ao desempenho. Uma equipe real compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Além disso, os membros aprenderam a confiar uns nos outros e assumem plena responsabilidade por seu desempenho.

e) Equipe de elevado desempenho: Este grupo atende a todos os requisitos de uma equipe real e mais ainda: os seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros. Esse tipo de equipe significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas. Serve também como excelente modelo e benchmark para equipes potenciais e reais. Entretanto, é raro alcançar-se esse estágio superior.

A Curva de Desempenho de Equipe sugere uma seqüência evolutiva de funcionamento dos grupos na organização. Esse desenvolvimento, todavia, não acontece espontaneamente. Faz-se mister algum tipo de intervenção técnica para provocar mudanças no modo de funcionamento dos grupos.

Um grupo de trabalho pode funcionar assim indefinidamente sem passar a equipe potencial ou real. Muitas vezes ocorre apenas uma pomposa mudança de título ou rótulo nos organogramas, sem conseqüências concretas na forma de agir, bem como nos planos, esforços e resultados de modernização da empresa.

4.6 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Desenvolvimento de Equipe (DE) é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. DE é uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. Utiliza conceitos e práticas diversas para promover a análise da eficiência e dos estilos de funcionamento do grupo pelo próprio grupo. E também uma

prática de diagnóstico organizacional e de estabelecimento de metas.

O objetivo de DE é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas.

O processo de DE pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado. Um só evento não caracteriza um processo de DE nem produz os resultados desejados, independente da denominação que receba.

Uma atividade isolada ou esporádica como, por exemplo, uma palestra ou seminário de DE, está longe de constituir um verdadeiro DE, exatamente como campanhas limitadas não se confundem com programas de amplo escopo e abrangência temporal.

A metodologia de DE baseia-se no modelo social pesquisa-ação. O desenho de um programa de DE é inevitavelmente sob medida, elaborado de forma artesanal, uma vez que depende das necessidades, dos objetivos e das características do grupo e da organização em determinado momento de sua história (espaço~tempo-contexto).

O trabalho de equipe não é panacéia nem modismo, nem se aplica bem a todas as situações, indistintamente.

Pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e insights de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios.

Executivos de visão respondem à intensa competição mundial e ao desejo dos empregados de pensar, planejar, decidir e agir autonomamente, através da substituição de sistemas hierarquizados tradicionais por equipes de trabalho.

Em programas de DE é preciso cuidado e discernimento para identificar e evitar possíveis armadilhas; é preciso visar equipes mais efetivas em sua organização “sui generis”; é preciso compreender as questões e processos envolvidos na conversão a equipes que constituam a base de todo o funcionamento organizacional.

Desenvolvimento de Equipe não se faz exclusivamente para grupos já existentes que precisam e querem aperfeiçoar seu funcionamento e produtividade. Presta-se também a outras situações de trabalho em grupo, tais como: novo grupo/unidade, comitê ou grupo-

tarefa *ad hoc*, reorganização de grupo para atender demandas emergentes; revitalização, dinamização e energização de um grupo apático ou complacente; pacificação de um grupo conflituoso.

A metodologia de DE pode ainda ser utilizada para trabalhar conflitos intergrupais, muito freqüentes em qualquer organização. O desafio constante é desenvolver um processo de integração entre as diversas unidades de trabalho, preservando, porém, suas diferenças funcionais e potencializando seus esforços, energia e competência para a produtividade global da empresa.

Ao implementar DE observa-se, por exemplo, que os membros devem cumprir quinhões de tarefa aproximadamente equivalentes. Se a divisão de trabalho é desigual, os que trabalham mais tendem a protestar de alguma forma, aberta ou indiretamente. Objetivos gerais podem ser fixados para uma equipe; entretanto, as decisões sobre papéis, divisão de tarefas e abordagem de trabalho devem ser responsabilidade dos membros.

As melhores equipes não estão livres de dificuldades e problemas; todas enfrentam, ocasionalmente, obstáculos desencorajadores. Contudo, uma equipe madura, hábil, motivada encontrará maneira de enfrentar e superar os maiores desafios.

Eventualmente, a equipe pode ficar emperrada por algum problema. Se o líder ou algum membro encorajarem o grupo para um pequeno avanço fácil, que desmanche a sensação de impotência, essa minivictória restaurará o espírito de sucesso e autoconfiança. “Success breeds success”, afirma um pertinente provérbio inglês.

4.7 GRAUS DE AUTONOMIA

A autonomia de uma equipe pode ser definida ao longo de um contínuo que vai desde prover simples sugestões até trabalhar como unidade autogerenciada.

As equipes de sugestões são geralmente temporárias e trabalham sobre um problema específico; têm pouca autoridade para tomar ou implementar decisões, pois a hierarquia tradicional ainda vigora. Podem, todavia, ser úteis para produzir idéias de interesse para a direção, sobre questões como cortar custos ou aumentar a produtividade.

Equipes de resolução de problemas identificam e pesquisam problemas para elaborar soluções factíveis. Muitas dessas equipes compõem-se de um supervisor ou coordenador e cinco a oito empregados. São também conhecidas como ‘força-tarefa’ e ‘circulo de qualidade’.

As equipes semi-autônomas, embora ainda respondendo a um supervisor, já planejam, organizam e controlam seu trabalho diário. As equipes autogerenciadas dirigem seu próprio trabalho. Geralmente, fixam objetivos sincronizados com os objetivos organizacionais; planejam como atingir esses objetivos; definem e resolvem problemas em sua área; tomam decisões operacionais diárias dentro dos limites de sua autoridade; esquematizam o trabalho; contratam membros para a equipe.

A progressão para maior autonomia geralmente exige alguns anos de esforços persistentes, reforço motivacional e confiança na continuidade. Todavia, traz compensações significativas. A melhoria não se restringe apenas à produtividade aumentada, ensina principalmente, mudanças positivas de atitudes dos empregados para com a Gerência, a empresa e o trabalho.

Quando a equipe se desenvolve, mas não alcança autonomia compatível com sua competência, provavelmente surgirão problemas como diminuição de efetividade e de criatividade, levando ao desapontamento dos membros - que acabam desistindo de resolver os problemas emergentes.

4.8 RESISTÊNCIAS

É relativamente fácil acreditar no trabalho em equipe, bem como compreendê-lo e adotá-lo, quando o grupo ou unidade está deficitário, enfrentando sérios revezes, ou ainda crescente competição.

Contudo, que acontece quando a unidade opera razoavelmente bem? Os gerentes que preferem “o modo como sempre fizemos” usualmente resistem a propostas de mudança para trabalho em equipe, porque percebem como ameaça a grande transição na mentalidade e conduta exigida por esse tipo de trabalho.

A resistência à mudança de procedimentos e de enfoque precisa ser trabalhada desde o começo. Faz parte inevitável de qualquer processo de mudança psicossocial, tem de ser reconhecida e não pode ser tratada como algo culposos, espúrio e malévolos.

Na maioria das situações, a resistência significa uma reação sadia ao desequilíbrio, à ruptura homeostática; pode ser também um sintoma expressivo do que está acontecendo com as pessoas naquele contexto. É uma variável importante para o planejamento e a implementação do programa. Não deve ser menosprezada nem atacada diretamente pela força da autoridade formal, como se bastasse apor aquele ingênuo refrão

“Revogam-se as disposições em contrário”, para que tudo funcione a contento.

A imposição de mudanças pela força do poder legítimo na organização costuma surtir efeito a curto prazo. A empresa pode decidir e determinar que um ou alguns grupos se transformem em equipes. Ordens superiores têm de ser cumpridas sem contestação. E assim se faz - porquanto a sabedoria popular afirma, de longa data, que “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

É paradoxal que um processo eminentemente participativo como DE tenha início numa decisão unilateral da cúpula da empresa. Ainda que motivada por razões sólidas, essa forma autoritária irá gerar provavelmente muito mais resistência (e até sabotagem) que a implantação participativa hábil. Numa analogia grosseira, seria o mesmo que implantar à força um sistema democrático, sem consultar as pessoas envolvidas na situação.

Se a participação genuína não é praticada desde o começo, os alicerces do processo de DE tornam-se demasiado frágeis para sustentar os desdobramentos posteriores e enfrentar os desafios sem recorrer a formas indesejáveis de reação em face dos obstáculos e vicissitudes que emergem. Em alguns casos, os grupos podem recorrer a certas modalidades de comportamento regressivo que trazem alívio e conforto psicológico em situações frustrantes. É normal que haja altos e baixos, oscilações de avanços e retrocessos, estagnações e saltos num processo psicossocial de longa duração.

Não se pode esperar uma seqüência linear de progresso em direção aos objetivos fixados. O que se precisa pesquisar é a forma de iniciar o programa, as suas bases, para saber se os componentes de regressão resultam de erros de implantação ou são apenas reações superficiais aos percalços do processo.

Katzenbach e Smith relatam uma interessante historieta sobre um barco à deriva no mar:

Após um violento temporal que danificou o mastro principal, a bússola e o leme, os tripulantes foram caindo em desânimo e desespero. Não viam terra há vários dias e a comida estava começando a escassear.

Então um marinheiro sugeriu que desviassem seu foco de atenção: ao invés de procurar chegar à terra, focalizassem um objetivo mais realístico e imediato: consertar o barco. Logo, alguém se lembrou de um velho truque para consertar

bússolas quebradas; alguns tripulantes começaram a trabalhar no leme e vários outros lidaram com o mastro principal.

Embora essas pequenas melhorias não levassem o barco para mais perto da terra, elas contribuíram para adequar todos a suas funções no mar. Enfim, conseguiram fazer o barco funcionar precariamente em direção à costa e, naturalmente, a história teve um final feliz..

Os meios tradicionais de ajudar uma equipe a sair de grandes impasses — substituir participantes, procurar um novo líder, obter recursos facilitadores externos — eram inacessíveis à tripulação da história. Os membros acabaram resolvendo seus problemas ao concentrar-se nos elementos básicos de desempenho grupal: propósito da equipe, abordagem de tarefa e metas específicas.

Nem tudo são flores no caminho da equipe. Obstáculos e dificuldades fazem parte da vida de pessoas e grupos. Seu impacto e consequências, porém, dependerão da pronta capacidade da equipe para mobilizar seus recursos internos e sua motivação de vencer barreiras. Uma verdadeira equipe, com alto senso de responsabilidade compartilhada, comunicação aberta, motivação para luta e habilidades múltiplas, tem mais energia e condições de superar obstáculos à sua existência, desempenho efetivo e crescimento.

Uma pseudo-equipe, ou equipe potencial incipiente, sofre mais com as pressões oriundas do fraco suporte da gerência superior, da falta de habilidades necessárias, da desconfiança dos companheiros. A frustração é grande, com perda de energia, autoconceito negativo, sentimentos de desamparo, desencorajamento, desagregação. Isto representa alto custo psicológico e organizacional pela oportunidade perdida de vencer obstáculos e, o que é pior, pelo abalo na credibilidade da abordagem de equipe.

A orientação produtiva de equipe relaciona os obstáculos aos objetivos globais de desempenho. O desempenho em si é o fator mais energizante quando há possibilidades de êxito. Para criar a atmosfera de sucesso, a equipe pode escolher algum objetivo alcançável e atingi-lo, marcando pequena vitória. Essas pequenas vitórias constituem reforço motivacional de primeira ordem para enfrentar os estorvos que venham a surgir.

A equipe pode recorrer também a facilitadores externos que trazem novas idéias e abordagens para resolução de problemas em

grupo, para bloqueios de comunicação, para desenvolvimento de habilidades de equipe e até para rever e reformular a missão do grupo. Muitas vezes, entrevistas com clientes e casos acontecidos na empresa são fontes de novas perspectivas para lidar com empecilhos concretos. Outras vezes, a inclusão ou exclusão de membros ou o rodízio periódico trazem novos insumos e energia ao grupo.

4.9 CRENÇAS NÃO TESTADAS

Há várias crenças que depreciam o enfoque de equipe na empresa. Muitas pessoas pensam que as equipes não produzem melhor nem mais do que indivíduos bem capacitados e motivados, e que perdem muito tempo em reuniões estéreis, em discussões irrelevantes e em sessões de queixas e lamentações.

A questão da perda de tempo é freqüentemente considerada uma séria desvantagem do trabalho em equipe. Além disso, há preocupações com valores em conflito, relacionamentos, dependência dos outros.

O trabalho em equipe pode até ser percebido como ameaça ao sucesso individual, ao reconhecimento do valor e do esforço de cada um, à necessidade de auto-afirmação e realização da pessoa.

Nossa cultura valoriza sobremaneira a responsabilidade e a realização individual. No sistema escolar, as notas, os prêmios, as honras, o progresso seriado, as bolsas de estudo são estabelecidos claramente com base na competição individual. No ambiente de trabalho, os cargos e funções, as escalas salariais, as avaliações de desempenho, as promoções, os planos de carreira são igualmente baseados no desempenho individual.

Os especialistas recomendam a adoção do trabalho em equipe para incrementar a qualidade e a produtividade, baixar custos, gerar satisfação.

Como conciliar a proposta de equipes de trabalho com uma práxis de valorização extrema do desempenho individual na empresa?

5 TÉCNICAS PEDAGÓGICAS PARA APRENDIZAGEM EM GRUPO

As técnicas de laboratório de treinamento e desenvolvimento interpessoal utilizam uma abordagem vivencial em que a experiência de cada participante, dentro de uma experiência global compartilhada no espaço/tempo do grupo, onde o aqui-e-agora serve de ponto de partida para a aprendizagem de cada um e de todos.

Para que se possa aprender com a experiência, torna-se necessário organizar esta experiência e buscar-lhe o significado, com a ajuda de conceitos esclarecedores, que permitam, através de insumos cognitivos, informações e fundamentos teóricos a sistematização e elaboração de mapas cognitivos individuais (Moscovici)

O emprego de qualquer técnica pedagógica utiliza o método heurístico, que se apoia em três princípios básicos:

- 1 o conhecimento é obtido através de fatos e experiências;
- 2 o conhecimento não deve contradizer experiências e fatos comprovados;
- 3 um conhecimento se justifica quando parte de uma experiência é evidenciada por outro conhecimento (Antunes, 1991).

A aplicação de qualquer técnica exige que os envolvidos estejam constituídos em grupos e que existam fatos científicos ou experiências a conhecer, avaliar ou investigar, a partir disso utiliza-se a técnica específica para o objetivo a alcançar.

Ainda segundo Antunes, essas técnicas pedagógicas devem alternar-se com aulas expositivas e aplicadas quando houver necessidade de fixação de algum conteúdo, sendo interessante na aplicação em um mesmo espaço/aula, marcar-se um tempo para exposição e outro para o emprego de uma técnica, que pode visar a avaliação do conteúdo exposto.

5.1 ESTRUTURA DA APRENDIZAGEM

Como meios para facilitar a sensibilização para a aprendizagem e a assimilação de conteúdos, as técnicas de dinâmica de grupos, tornam-se aliados do facilitador no processo de aprendizagem. As dinâmicas oferecem possibilidades de trocas de experiências, em que o aluno se

coloca no papel de ator e participa de um verdadeiro laboratório de sensibilização e aprendizagem.

A aprendizagem vivencial compreende um ciclo de quatro etapas sequenciais e interdependentes: atividade, análise, conceituação, conexão.

A primeira etapa consiste na vivência de uma situação através de atividades em que o participante se empenha, resolução de problemas, simulação comportamental, dramatização, jogo, processo decisório, comunicação, exercícios verbais e não-verbais.

A etapa da análise segue a vivência. Trata-se da discussão das atividades realizadas, a análise crítica e o processo de alcançar os resultados. Mais importante que o resultado é o processo. Esta fase mobiliza muita energia emocional, pois cada participante deve expor seus sentimentos, idéias e opiniões livremente. A primeira etapa compreendia envolvimento e abertura. Nesta fase o participante poderá expor-se mais, ser mais espontâneo e autêntico. Haverá troca de feedback entre os membros do grupo, possibilitando a elaboração de um processo diagnóstico da situação vivenciada e da participação de todos no desenvolvimento do processo do grupo.

Cabe a seguir uma etapa de insumos cognitivos, informações e fundamentos teóricos que permitam sistematização e elaboração de mapas cognitivos individuais. A ideia é aprender com a experiência, organizar esta experiência e buscar seu significado.

Segue-se a fase de conexão, em que se fazem correlações com a realidade, comparando aspectos teóricos com situações práticas de trabalho e vida em geral.

O processo vivencial de aprendizagem pode eventualmente, não conduzir aos resultados desejados, como em qualquer outra modalidade de aprendizagem. Esta depende de fatores internos, tais como, maturidade, motivação, aptidões, inteligência, experiência anterior e conhecimento e habilidades do indivíduo. Entre os fatos externos incluem-se o conteúdo, metodologia, personalidade e desempenho do coordenador, as pessoas do grupo, clima psicossocial, dentro da situação-contexto em que ocorre a aprendizagem.

O ciclo de aprendizagem vivencial, passa por suas cinco fases:

- 1 a vivência propriamente dita: o jogo, a tarefa e a atividade;
- 2 o relato de sentimentos, emoções e reações;
- 3 o processo da vivência, pela qual avaliamos nossa performance e recebemos “feedback” das pessoas envolvidas no processo;

4 a extrapolação, caracterizada por generalizações, analogias, avaliações de situações semelhantes e o “insight”- aquele famoso “Ah!”- que nos surpreende quando descobrimos algo novo;

5 o compromisso pessoal com mudanças, atitudes ou ações que se façam necessárias.

A potencialidade de cada um se desenvolve por si só. Ninguém desenvolve ninguém. Tudo se inicia na própria pessoa. Qualquer mudança para melhor, por menor que seja, detonada por uma força interna ou externa à pessoa, ou seja, a passagem de uma situação A para outra situação B. O caminho a percorrer, até a situação desejada, passa por cinco estágios:

1 O primeiro estágio está ligado ao nível de informação a que cada um tem acesso e à forma como ela é percebida e sentida internamente. Se for ao encontro da necessidade pessoal e considerada como um valor, possivelmente será transformada em conhecimento. A informação vem de fora e passa a ser conhecimento quando é internalizada.

2 O segundo estágio está ligado diretamente aos valores e crenças pessoais e atinge as emoções e os sentimentos, abrindo ou não as portas da motivação. Comparado ao primeiro, o nível de responsabilidade inverte-se. Aqui a atitude é individual e o facilitador pouco pode fazer. Ninguém consegue mandar na vontade de ninguém. Podemos, no máximo, estimular (o que é feito na primeira etapa).

3 O terceiro estágio é aquele no qual as pessoas procuram desenvolver habilidades necessárias para implantar a mudança. É o esforço individual na busca dos meios para atingir os fins determinados pelas metas pessoais: o momento da capacitação, no qual selecionamos o que nos vai ser útil e o que devemos deixar de lado. Algumas pessoas neste estágio precisam buscar novas informações e novas tecnologias.

4 O quarto estágio caracteriza-se pela ação individual. Após perceber, sentir, pensar e decidir vem a ação. Fecha-se o ciclo da mudança individual.

5 O quinto estágio complementa o processo de desenvolvimento. Acontece quando o agente de mudanças arregimenta novos adeptos às suas práticas. A ação antes individual, passa a ser conjunta, com cada pessoa engajada no processo e agindo em prol da transformação.

O adulto, como aluno deve ter acesso a uma atmosfera adulta e não a uma réplica da sala de aula infanto-juvenil. Isto requer mudança de relações horizontais partidárias, entre coordenador/facilitador e aluno, tal como sócios, colaboradores em um empreendimento conjunto,

em que os esforços de todos são somados, ao invés de relações verticais tipo “superior-inferior” entre o capacitador e o aluno no ambiente usual de aprendizagem.

Tal clima psicossocial promove o respeito mútuo. Os colegas tornam-se recursos para a aprendizagem dos outros, pela experiência anterior de cada um, a qual é oferecida, analisada e somada à sua própria. Há menor dependência do professor/facilitador e dos livros e textos para que o membro chegue à “palavra final” ou conclusão “correta”.

Como a base do grupo é o processo de interação, os mecanismos que atuam não são unicamente psicológicos, mas também sociais. Organizam-se em torno do papel que cada elemento desempenha. É o segundo traço importante, depois do volume, na estrutura do agregado. O papel social nada tem a ver com as atividades do indivíduo fora do contexto grupal. Resulta da personalidade individual, da organização própria do agregado e da maneira como essa personalidade é considerada pelos outros membros.

Há grupos mais rígidos, em que o papel se acha predeterminado. É o caso de um time de futebol, ou do pelotão, em que cada papel tem um nome que assinala a função específica do indivíduo. Entretanto, mesmo no caso de estruturas menos rígidas, há certas expectativas de comportamento em torno de determinadas personalidades conferindo-lhes status, papel definido.

Quando o grupo possui uma estrutura demasiado rígida, a personalidade dos membros tende mais a se conformar com o papel do que a improvisar e seu comportamento habitual se inclina a assumir formas rotineiras.

Quando certas pessoas constituem, pela primeira vez, um grupo psicológico, trazem consigo convicções e atitudes relativas às relações interpessoais que formaram ao longo de sua experiência passada e essas convicções, atitudes, aprendizados interpessoais, enquadram seu comportamento no novo grupo e, em grande parte, o determinam.

O funcionamento do grupo será em grande parte resultante das personalidades de seus membros, seu nível de educação e cultura, seu hábitos de cooperação ou seus complexos.

O papel, a inserção do indivíduo no relacionamento social do grupo, apenas dá o fundo de cena, o meio de ação, para essa personalidade. Por isso mesmo, o treinamento no trabalho de grupo, seja qual for sua finalidade, deve procurar atribuir diferentes papéis a cada pessoa, para que, nesse rodízio, encontrem oportunidades amplas de expansão e expressão.

Na maioria das organizações atuais, ser um gerente de sucesso significa ser decisivo, estar “no controle”, saber o que está acontecendo, ter respostas e defender vigorosamente seu ponto de vista de modo a conseguir que os outros o “comprem”. Disciplinas como o pensamento sistêmico, reflexão sobre os modelos mentais, construção de visões compartilhadas (versus visões impostas) e a prática do diálogo envolvidas na aprendizagem em equipe correm em uma direção muito diferente. As mudanças culturais que surgem quando as pessoas começam a operar com uma verdadeira orientação para a aprendizagem variam de empresa para empresa, mas, de um modo geral, representam profundas mudanças universais na cultura tradicional da gestão no Ocidente. Empreender tais mudanças é uma tarefa audaciosa, talvez até impossível, para as empresas, trabalhando sozinhas.

As técnicas para desenvolvimento do pensamento sistêmico em equipes devem abordar a percepção Gramigna (1998) sugere jogos de empresas tendo como tema central a percepção, trabalhando resistência a mudanças e comunicação.

O Objetivo do jogo é proporcionar a oportunidade de reflexão sobre as dificuldades que temos de sair do convencional e sobre a visão fragmentada que temos da realidade, dificultando a visão do todo e o que há por trás do aparente.

Os materiais necessários são: oito figuras tridimensionais diferentes, oito folhas de *flip-chart*, pincéis atômicos e dois cartazes, um contendo o quadro de pontuação e ou outro com as regras do jogo. O tempo estimado de duração é de duas horas.

O jogo pode ser aplicado em treinamento e desenvolvimento de pessoal; seleção de pessoal e identificação de potencial; e implantação de programas de qualidade total. Esta aplicabilidade envolve mudanças organizacionais e pensamento sistêmico.

No desenvolvimento deste jogo o cenário apresentado é o seguinte: “O presidente de nossa empresa encaminhou-nos alguns materiais a serem examinados, contendo os novos produtos a serem fabricados. Ele viajou e não deu qualquer explicação. Seu assessor, que também não recebeu instruções, disse-me que não podemos aguardar o retorno do presidente e que teremos cinco dias para identificar os produtos. Autorizou a promoção de uma concorrência entre os setores. Como incentivo, a equipe que conseguir identificar o maior número de produtos receberá um prêmio considerável”.

O grupo, dependendo do número de participantes, deverá ser subdividido em 3 ou 4 subgrupos.

A seguir, o facilitador deverá dividir os participantes em equipes. Cada grupo dará o nome ou número à sua equipe. O facilitador então, distribuirá as figuras, já numeradas, uma para cada integrante.

Na primeira rodada cada participante individualmente identificará a figura tridimensional recebida. Nesta etapa não haverá qualquer comunicação verbal ou visual entre os membros. Cada membro deverá identificar a figura, escrever em um papel e passar ao facilitador. O tempo desta rodada é de cinco minutos.

A seguir o facilitador fará a contagem de pontos sem revelar que figuras há nas folhas. A seguir deverá solicitar às equipes sugestões de melhoria e propor àqueles que já viram as figuras que compartilhem com seu grupo os meios de que se valeram para poder enxergá-las.

Na segunda rodada serão estabelecidas as novas regras do jogo de acordo com as propostas do grupo. O tempo estabelecido será de 10 minutos. O facilitador efetuará então a contagem de pontos, indicando a equipe vencedora e revelará as figuras das folhas.

O jogo deverá ser trabalhado em diversas fases. Na fase de relato deverá ser preenchido um “coração dos sentimentos” (em papel ou pano), com os diversos sentimentos vivenciados durante o jogo.

Na fase do processamento serão anotadas na folha de *flip-chart* as dificuldades relatadas, encontradas pelas equipes durante o jogo.

A fase seguinte é a de generalização. As equipes deverão dramatizar uma situação simulada, na qual apareçam situações semelhantes às ocorridas no jogo.

Na fase da aplicação os membros do grupo deverão sentar-se em círculo e discutir o que cada um pode melhorar em seu local e trabalho.

O jogo citado fecha as 5 fases do ciclo da aprendizagem vivencial, citado no início do capítulo.

Utilizando estas cinco fases, o coordenador oferece aos participantes a oportunidade de usar plenamente seu potencial, o que propicia um comportamento final pautado pelo compromisso não somente racional, mas também emocional (Gramigna, 1998).

Em geral as pessoas sentem medo do novo, do desconhecido, do que não lhes é familiar. A percepção vem acompanhada de um sentimento de ameaça à situação já organizada e segura da pessoa.

A ameaça contida na percepção da mudança pode ser real ou imaginária, mas os seus efeitos são bem reais e concretos em manifestações fisiológicas, psicológicas e sociais variadas.

Essa percepção de ameaça provoca certo desequilíbrio interno que, por sua vez, deflagra reações diversas para recuperação do estado anterior de equilíbrio.

Alguns mecanismos de defesa psicológica são acionados, para tentar manter ou reaver o equilíbrio emocional, tanto das pessoas como do grupo. Às vezes podem ser acompanhadas por reações fisiológicas, o que pode resultar em eventuais distúrbios psicossomáticos que podem expressar defesa contra situações de ameaça e stress.

Afirmações e observações aparentemente racionais, bem como comentários, podem transmitir vigorosas modalidades de reação à mudança. Surgem comentários do tipo: -“ Você tem razão, mas”; “Neste grupo não vai funcionar ...”; “Será que vale a pena?”.

É preciso estar alerta aos sinais verbais e não verbais das declarações. Podem revelar mais claramente os sinais implícitos de manobras psicossociais do que as palavras da mensagem principal.

Todas as reações relatadas podem ser denominadas de “resistência a mudanças”. Trata-se de uma fase inicial prevista em qualquer programa de mudança planejada.

O trabalho de quebrar, ou minimizar essas resistências com antecedência, pode e deve ser auxiliado pela aplicação de técnicas vivenciais de aprendizagem em grupo como relatado.

A característica de autoconfiança ou confiança básica no mundo e nos outros, juntamente com atributos de flexibilidade, iniciativa, autonomia, resistência a estresse e coragem para correr riscos contribuem para possibilidades maiores de aceitar e lidar mais realística e construtivamente com as mudanças e são estes fatores que devem ser trabalhados

.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A mudança para um sistema de equipe não constitui um movimento de transformação radical: os empregados sempre tiveram contato entre si, entretanto o sistema de equipes permite coordenar e aproveitar melhor suas interações. As empresas baseadas em equipes evitam condições opressivas de trabalho e as substituem por processos e políticas que estimulam as pessoas a trabalharem efetivamente para objetivos comuns.

A liderança de equipe é melhor exercida por pessoas que acreditam que precisam dos outros para o êxito da missão comum e que contribuem integralmente com a sua parte no trabalho do grupo. Uma pessoa auto-suficiente, por mais competente que seja para a realização dos objetivos, dificilmente exercerá liderança autêntica na equipe.

Como sugestão para futuros trabalhos, o acompanhamento da aplicação prática das teorias aqui pesquisadas em uma organização em fase de mudanças estruturais ou complexas deve ser de grande valia para o entendimento das lideranças e o desenvolvimento do grupo.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5 ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração Teoria, Processo e Prática**. 3 ed.. São Paulo: Makron Books, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRAMINHA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Jogos de empresas e Técnicas Vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MATURANA R., Humberto, VARELA G., Francisco. **A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. Campinas: Psy II, 1995.

MILES, Matthew B. **Aprendizagem do Trabalho em Grupos**. São Paulo: Cultrix, 1968.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Laboratório de Sensibilidade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

_____. **Desenvolvimento Interpessoal**; treinamento em grupo. 5 ed.. Rio de Janeiro: Olympio, 1996.

_____. **A Multiplicação do Talento Humano**. 3 ed.. Rio de Janeiro: Olympio, 1996.

_____. **Renascença Organizacional**. 6 ed.. Rio de Janeiro: Olympio, 1996.

_____. **Desenvolvimento Interpessoal**. 8 ed.. Rio de Janeiro, 1998.

TRAMONTE, Cristiana. **Novos desafios comunicativos**. – Revista Vozes e Diálogo No. 2 – Univali – Itajaí - Abril/98.

RIOS, José Arthur. **Educação dos Grupos**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1987.

SENGE, Peter M.. **A Quinta Disciplina**. 3 ed.. São Paulo: Best Seller, 1998.

_____. **A Dança das Mudanças**. 2 ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1999.